



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Eablering af netværk

Klindt, Mads Peter

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Klindt, M. P. (2012). *Eablering af netværk*. Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk (SkanKomp).

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Etablering af netværk

af Mads Peter Klindt, CARMA, Aalborg Universitet

Skankomp - Maj 2012

Skankomp  
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK



# Etablering af netværk

af Mads Peter Klindt, CARMA, Aalborg Universitet

**Maj 2012**

**Titel:** Etablering af netværk

**Copyright:** forfatteren og udgiver 2012

**ISBN:** 978-87-92174-33-8

**Forfatter:** Mads Peter Klindt

# Indholdsfortegnelse

1. Etablering af virksomhedsnetværk i SkanKomp .....	4
2. Policy-relaterede netværkskonstruktioner, SkanKomp og den nye konkurrencestat. ....	5
3. Fire teoretiske perspektiver på netværksdannelse .....	7
4. Etablering af netværk – anbefalinger og opmærksomhedspunkter. ....	9
5. Afrunding .....	11
6. Referencer .....	12

# Etablering af virksomhedsnetværk i SkanKomp

I forhold til SkanKomp-projektets overordnede målsætning om at skabe mere og bedre kompetenceudvikling for voksne indgår etableringen af netværk mellem uddannelsesinstitutioner og private virksomheder som en af tre hovedaktiviteter.

Netværk og andre dialogfora siges for uddannelsesinstitutionerne at udgøre en kontaktflade til virksomhederne, der er helt essentiel for det strategiske arbejde med opkvalificering og kompetenceudvikling. Dels kan netværkssamarbejder bidrage til, at uddannelsesinstitutionerne får en større forståelse for virksomhedernes konkrete behov for efteruddannelse af ledere og medarbejdere, hvilket vil øge mulighederne for at målrette uddannelsesudbuddet. Dels kan de bidrage til, at virksomhederne får et større indblik i de muligheder, der rent faktisk eksisterer på voksenuddannelsesområdet, hvilket vil kunne øge virksomhedernes lyst og evner til at efterspørge kompetenceudvikling.

Blandt SkanKomp-partnerne er det endvidere forestillingen, at mere permanente netværkskonstruktioner vil kunne stimulere, at uddannelsesinstitutioner, virksomheder og andre offentlige og private aktører udvikler en mere ensartet forståelse for regionale samfundsøkonomiske udfordringer, samt hvorledes man via koordinerede indsatser i fællesskab kan tackle disse. Netværk ses således også som et middel, der kan bane vej for mere helhedsorienterede politikker for øget vækst og beskæftigelse.

Netværksskabelse, som i SkanKomp, er imidlertid ikke nogen standardiseret øvelse, og frivillige og nogen gange løst strukturerede samarbejdsformer mellem offentlige og private aktører er langt fra uproblematisk. Dette gælder ikke mindst i forhold til at få alle relevante parter – navnlig virksomhederne – til at ”gå med om bord” men også udfordringen, der handler om at skabe *commitment* til og forankring af nystartede netværk.

Netværksetablering og -fastholdelse, som en ambition i SkanKomp, er også både tids- og ressourcekrævende. Det vedrører prioritering af offentlige midler og implementering af politiske indsatser – i dette tilfælde voksen- og efteruddannelsesindsatsen – og fordrer derfor også en fortsat politisk legitimering.

I dette hæfte, der er et af tre baggrundspapirer om SkanKomp-projektets hovedaktiviteter, belyses ovenstående problemstillinger med referencer til danske og svenske forhold. Hæftet giver indledningsvist et bud på forskellige sondringer over netværksbegrebet, herunder en karakteristik af hvilken type netværk SkanKomp-netværket er i sig selv, og hvordan de virksomhedsnetværk, som SkanKomp-netværket skal igangsætte og etablere, kan karakteriseres. Dernæst undersøges det, hvorledes SkanKomp-projektets netværksambitioner kan siges at flugte med udstukne politiske pejlemærker, og det offentligt-private virksomhedsnetværks berettigelse i den politiske voksen- og efteruddannelsesindsats diskuteres.

Hæftet vender sig derefter imod en teoretisk diskussion af forskellige strategier i forhold til hvordan man kan etablere og udvikle netværk med offentlige og private aktører og sammenholder disse med nogle af de erfaringer, man allerede har gjort sig i SkanKomp-regi. Er man på rette vej? Kunne noget være gjort anderledes? Hæftet afrundes med en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger til det fortsatte arbejde med at skabe og vedligeholde virksomhedsnetværk med fokus på kompetenceudvikling.

# Policy-relaterede netværkskonstruktioner,

## Skankomp og den nye konkurrencestat

Netværkssamarbejde, policy-netværk, offentligt-private virksomhedsnetværk med flere er blandt de sidste årtiers *buzzwords* i alle de skandinaviske lande. På en lang række områder er styringen af offentlige politiske indsatser og udviklingsprojekter blevet overdraget til forskellige typer af netværkskonstruktioner, der er mindre hierarkiske og rigide end den traditionelle bureaukratiske forvaltning og omfavner flere aktører, herunder private, med forskellige interesser. Tendensen er i den politologiske litteratur blevet beskrevet som en udvikling fra *government* til *governance*, og er blevet begrundet med krav om stigende differentiering og specialisering i udmøntningen af politiske beslutninger (en slags modsvar til *new public management*) og om tilpasninger af beslutningsprocesstrukturer til globaliserings- og europæiseringsprocesser (Jessop, 2000). I lyset af den aktuelle finans- og gældskrise ses offentligt-private samarbejder af nogle aktører endda som alternativer til traditionel finans- og erhvervs politik.

Policy-relaterede netværkskonstruktioner kendes i Skandinavien fra en række forskellige områder. Heriblandt kan man fremhæve det arbejdsmarkedspolitiske område i Danmark, hvor den opprioriterede indsats overfor ledige i 1990'erne var forankret i en øget inddragelse af arbejdsmarkedets parter både i forhold til politikformulering og politikimplementering (Andersen og Torfing, 2004). I Sverige er erhvervsudviklingen igennem

de sidste to årtier blevet understøttet af lokale innovationssystemer, der består af netværk af kommuner, regionale universiteter og statslige partnerorganisationer, der tilsammen sikrer viden, finansieringsmuligheder og juridisk bistand til nystartede vidensintensive virksomheder (Peterson, 2011).

Netværksbegrebet er dog ikke ensbetydende med partsstyring eller institutionaliserede styringsnetværk. Netværkskonstruktioner kan være blivende, formelle og institutionaliserede fora, der foranstalter styringen af en politisk fastsat indsats, men kan lige såvel være udviklingsorienterede, mindre formaliserede og pluralistisk sammensatte fora. Dog er den fælles definition, at deltagelse i policy-netværkskonstruktioner altid beror på frivillighed.

Tabel 1 gengiver nogle forskellige eksempler på policy-netværk. Skankomp-netværket i sig selv, f.eks., må betegnes som et udviklingsorienteret men formaliseret netværk (fordi det er EU-medfinansieret netværk og er hjemhørende under EU's Interreg-program) imens de lokale eller regionale virksomhedsnetværk, som Skankomp-projektet har ambitioner om at etablere, er mere uformelle. Uformelle virksomhedsnetværk kan dog både være driftsorienterede (hvis de f.eks. sigter på at øge anvendelsen af eksisterende mulighedsstrukturer, f.eks. jobrotationsordningen, VEU-godtgørelse, m.v.) og udviklingsorienterede (hvis de sigter på at skabe nye uddannelsesudbud).

Tabel 1: Forskellige typer af policy-netværk

	Formelle/Institutionaliserede	Uformelle
Driftsorienterede	Korporative styringsnetværk	Lokale samarbejds- og virksomhedsnetværk
Udviklingsorienterede	Regionalfondsprojekter som f.eks. Skankomp	Emnenetværk

Kilde: Egen fremstilling

Bevæger vi os fra den begrebslige karakteristik af SkanKomp-projektets netværksaktiviteter til den mere politiske af slagsen, trænger to spørgsmål sig på. Det ene handler om projektets politiske substans (policy), altså hvorledes SkanKomp kan identificeres som ressourcefordelingsprojekt, imens det andet går på det styringsrelaterede og handler om hvordan SkanKomp kan siges at passe ind i den beskrevne trend fra *government* til *governance*.

Hvad angår det første spørgsmål, kan man betragte SkanKomp-projektet som et voksenuddannelsespolitisk initiativ. Formålet med projektet er at skabe mere og bedre kompetenceudvikling blandt voksne; en formålsbeskrivelse, der klart afspejler den Europæiske Unions erklæringer om flere og bedre jobs, nye kompetencer til nye jobs, livslang læring med mere<sup>1</sup>. En kvalificeringsmæssig oprustning for voksne og kortuddannede er også på den nuværende danske regerings dagsorden<sup>2</sup>, så i en dansk kontekst falder projektet også i tråd med gældende diskurser. Imidlertid går en vigtig uddannelsespolitisk sondring mellem på den ene side, initiativer, der sigter mod bredere demokratisk dannelse, og på den anden siden indsatser, der er mere snævert arbejdsmarkedsrelaterede. Her flugter SkanKomp klart med sidstnævnte og afspejler en konkurrencestatslogik (jf. Pedersen, 2011), der går ud på, at den offentlige sektors rolle er at skabe bedre betingelser for vækst og beskæftigelse ved at understøtte virksomhedernes konkurrenceevne gennem optimering af arbejdskraftudbuddet. Dette flugter også med SkanKomp-netværkets egen beskrivelse, der anskuer projektet som lige dele uddannelses-, erhvervs- og arbejdsmarkedspolitik.

1) Se beskrivelsen af EU's nye vækststrategi "Europe 2020" på EU-kommissionens hjemmeside: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

2) SRSF-regeringen skriver i sit regeringsgrundlag "Et Danmark der står sammen", at man har ambitioner om at investere i forskning og uddannelse, herunder at det er nødvendigt, "at forbedre mulighederne for at uflaglærte senere i livet kan tage en kompetencegivende uddannelse" (Regeringen, 2011, s. 8).

I relation til styringsskismaet *government* og *governance* falder SkanKomp-projektets netværksambitioner også fint i tråd med nyere policy-anbefalinger på voksen- og efteruddannelsesområdet. Det afspejler en videreudvikling af 1990'ernes trend, der især handlede om øget inddragelse af arbejdsmarkedets parter på beslutningsniveau, til en mere lokal og virksomhedsnær forankring af den offentlige indsats; noget der i Danmark politisk har været blik for i nogle år efterhånden. I VEU-trepartsudvalgets rapport, der vedrører samspillet mellem virksomheder og offentlige VEU-udbydere, hedder det f.eks. at;

*"Arbejdsmarkedets parter spiller en vigtig rolle (...) [men] set i et regionalt beskæftigelses- og vækstperspektiv er det afgørende at overveje, hvorledes der regionalt skabes et tættere samspil mellem uddannelsessystemet og de arbejdsmarkeds- og erhvervspolitiske aktører om udvikling af menneskelige ressourcer. Det kræver blandt andet, at uddannelsesinstitutionerne (...) kan etablere og gennemføre samarbejdsprojekter med virksomheder og facilitere virksomhedsnetværk om kompetenceudvikling, uddannelsesplanlægning og innovation"* (Gersing et al, 2006, s. 99).

Der ligger i denne anbefaling en forståelse af, at tilpasninger af offentlige ydelser og services er nødvendige, hvis de skal tilføre virksomhederne merværdi. Og dette kan virksomhedsnetværk være med til at facilitere.

Man kan i forlængelse af ovenstående diskutere, om det giver mening at forene hensigtserklæringer om mere virksomhedsnær kompetenceudvikling med hensigtserklæringer om øget grænseoverskridende samarbejde, som tilfældet også er i SkanKomp, fordi der er tale om et regionalfondsfinansieret projekt. Er det øgede virksomhedsfokus ikke en modsætning til det tværregionale/tværnationale fokus som projektet også har? Svaret på spørgsmålet kan ikke gives endnu, men i det omfang indsatserne handler om metodeudvikling – f.eks. metoder til at skabe netværk – frem for substantielle uddannelsesindsatser, kan de to måske godt forenes.



# Fire teoretiske perspektiver på netværksdannelse

I og med at netværksdeltagelse er baseret på frivillighed og ikke på tvang, skal netværk have en tiltrækningskraft på de aktører, det er tiltænkt. Der skal være en synlig gevinst eller merværdi ved deltagelse eller – negativt – en form for eksklusion af dem, der ikke deltager, der kan ”trække hestene til truet”. Hvis netværket skal være blivende gælder således også, at der skal være en fortsat merværdi ved deltagelse. Netværk, der er dedikerede til enkeltsager – såkaldte *issue networks*, ophører typisk med at eksistere, når netværksaktørerne har løst det koordinationsproblem, de gik sammen for at tackle (Lassen et al, 2005).

Eva Sørensen og Jacob Torfing gennemgår i bogen *Netværksstyring – fra government til governance* fire forskellige teorier om forståelsen af styringsnetværk, der kan anvendes som baggrund for strategiske overvejelser vedrørende hvordan man bedst tiltrækker og fastholder markedsaktører i virksomhedsnetværk a la dem, som SkanKomp-projektet har ambitioner om at etablere. Teorierne indtager forskellige positioner i forhold til hvilke handlingsrationaler, markedsaktørerne har, og hvilken rolle institutioner spiller på arbejdsmarkedet, og på den baggrund kan der udledes forskellige bud på, hvorledes virksomheder kan påvirkes til at deltage i lokale netværk med offentlige VEU-udbydere.

## Interdependensteori

Den første teoretiske position er interdependensteorien, der kombinerer et kalkuleperspektiv på aktøradfærd med et konfliktperspektiv på institutionel regulering. Med denne teori som

optik fremstår potentielle netværksdeltagere som nyttemaksimerende aktører, der arbejder på at realisere i forvejen bestemte interesser i forhold til konkrete modparter. De betragter først og fremmest politiske institutioner som ressourcefordelingsmekanismer, der tilgodeser nogle aktører frem for andre – måske endda på bekostning af andre. Interdependensteorien ligner således den historiske institutionalisme, der ligeledes betoner de (magt)fordelingsmæssige implikationer, der afstedkommes af politiske institutioner. Derfor er det nærliggende igen at drage parallel til 1990’ernes arbejdsmarkedspolitiske styringsnetværk i Danmark, der var sammensat af repræsentanter fra staten, arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne. Dynamikken i disse netværk var drevet af de repræsenterede interessemodstillinger og netværkene antog ofte karakter af forhandlingsarenaer, hvor der blev trukket tov om, hvorledes den nationale indsats skulle udfyldes og implementeres lokalt.

I en international kontekst ser interdependensteoretikere dog ikke nødvendigvis policy-netværk som en moderne variant af korporatismen. Snarere ses netværksdannelse som et nødvendigt styringsmæssigt modtræk fra neden overfor *new public management*-reformerne og markedsførelsen af den offentlige sektor, der er pågået siden 1980’erne. *New public management*-bølgens negative syn på statsstyring og deregulering førte til en fragmentering af de offentlige organisationer, der var u hensigtsmæssig set i lyset af den offentlige sektors og dennes brugeres, dvs. både virksomheder og borgere, udstrakte koordinationsbehov. Netværksdannelse er i den optik udtryk for

Tabel 1: Forskellige typer af policy-netværk

	Kalkulation	Kultur
Konflikt	Interdependensteori	Governmentalityteori
Koordination	Governabilityteori	Integrationsteori

Kilde: Sørensen og Torfing (2005)

forskellige brugeres forsøg på at genetablere nogle synlige styringsmæssige principper på tværs af organisationer og interesser. Aktørerne har i udgangspunktet forskellige interesser, men de er nødt til at arbejde sammen for at opnå tilstrækkelig gennemslagskraft i forhold til den fælles modpart, som kunne være en regional eller statslig myndighed (Sørensen og Torfing, 2005, s. 39–62).

## Governabilityteori

Governabilityteorien har det rationelle, kalkulerende aktørsyn til fælles med interdependensteorien, men den anskuer ikke aktørerne som domineret af en grundlæggende konfliktforståelse. Aktørerne er til gengæld bevidste om behovet for, at de koordinerer deres indsatser i bestræbelserne på at tackle konkrete udfordringer. Teorien deler dermed det rationelle aktørsyn, der kendes fra spilteoriens *prisoners' dilemma*, hvor det er manglen på koordination mellem aktørerne, der fører til en suboptimal løsning på den givne problemstilling<sup>3</sup>.

Snarere end at være en reaktion på *new public management*-bølgens fragmentering ser governabilityteoretikerne netværksdannelser som et udtryk for, at den statslige styring af samfundet er utilstrækkelig (staten mangler informationer og viden). Det moderne samfunds stigende differentiering og accelererende forandring nødvendiggør nye styringsrelationer, der inddrager borgere og virksomheder, hvis de politiske indsatser skal være effektfulde.

I et governabilityteoretisk perspektiv rummer netværksskabelse betydelige potentialer. De kan så at sige bidrage til, at få samfundet til at styre sig selv. Det, der er udfordringen, er imidlertid, at potentielle netværksaktører oftest er ligeglade med de problemer, der ikke vedrører dem selv. Det rationelle aktørsyn indebærer, at lokale aktører – f.eks. virksomheder – altid vil vurdere, om resultatet står mål med indsatsen. Derfor kan det være vanskeligt at skabe opbakning til netværksprojekter, der ikke har en direkte problemløsende eller værdiskabende funktion i forhold til den individuelle aktør (Ibid., s. 63–86).

3) Se [http://da.wikipedia.org/wiki/Fangernes\\_dilemma](http://da.wikipedia.org/wiki/Fangernes_dilemma)

## Governmentalityteori

Governmentalityteorien beror modsat de to ovenstående ikke på et atomiseret rationelt aktørsyn men betoner i stedet eksistenser af kollektive handlingsrammer. Den blev oprindeligt formuleret af den franske filosof Michel Foucault i et forsøg på at begrebsliggøre magtrelationer i de moderne samfund og forstå, *hvordan* magten udøves. Magtperspektivet er således centralt og kan anvendes i netværksanalyse, netop fordi policy-netværk forstås som nye magtcentre, der er opstået i kølvandet på den fragmenterede stat (der altså har mistet noget af sin magt). Netværkskonstruktioner bidrager til den konkrete regulering – og dermed magtudøvelse – af aktøradfærd, fordi de medvirker til at betinge henholdsvis befordre aktørernes handlemuligheder.

En af Foucaults pointer er, at magt udøves gennem diskursive konstruktioner og ikke nødvendigvis gennem pekuniære belønninger eller sanktioner. Netværksaktører mobiliseres således gennem italesatte normer som f.eks. aktiv deltagelse, ansvarlighed eller etisk korrekt adfærd, det handler om, at få de deltagende aktører til – ved egen kraft – at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort (dette betegnes inden for magtteori også som ”magts første ansigt”, se f.eks. Thomsen, 2009).

Redskaberne, der anvendes i den fortløbende netværksstyring, består af konkrete adfærds- eller kontraktteknologier, der forpligter de deltagende aktører til at handle indenfor bestemte sociale, politiske eller økonomiske rammer. Et eksempel kunne være benchmarking eller andre former for evalueringer, der sætter spot på en given adfærd (f.eks. hvor stor en andel af virksomhedens ansatte har modtaget efteruddannelse indenfor de sidste 12 måneder) og udstiller hvor pligtopfyldende (eller ej) de forskellige aktører er (Ibid., s. 87–114).

## Integrationsteori

Integrationsteorien antager, at aktørernes handlinger formes af værdier, identiteter, vidensformer og regler, der tilsammen konstituerer såkaldte socio-kulturelle systemer. Integrationsteorien tager dermed også afstand fra det rationelle og atomistiske aktørperspektiv. Beslutninger træffes ikke på baggrund af nøgterne

kalkuler men på baggrund af, hvad der er passende i en institutionel kontekst (og her er institutioner altså både konkrete lovregler men også immaterielle ting som traditioner eller normer).

Integrationsteorien er på flere måder optimistisk i forhold til netværkssamfundet og policy-netværkets demokratiske potentiale. Dels kompenserer netværkene for den umyndiggørelse, der kan være resultatet af velfærdsstaten, dels kompenserer de for den individualisering, der sker i det postmoderne samfund. Lokalt forankrede netværk muliggør kommunikation mellem forskellige interessenter og dannelsen af konsensus i forhold til løsningen af konkrete samfundsopgaver.

Netværksetablering sker i lyset af integrationsteorien helt konkret gennem interpersonelle kontakter, hvor repræsentanter for offentlige organisationer handler efter en såkaldt ”passendehedslogik” (dvs. de gør det, de *føler*, der er passende eller rigtigt i den givne situation). Målet for opsøgende adfærd er således ikke at styrke sig selv eller sin egen organisation men at danne nogle interorganisatoriske bånd for vidensudveksling og fælles handling. Fælles lokalitet eller kulturelle referencerammer er i princippet tilstrækkelige i forhold til at skabe opbakning og *commitment* til lokale netværk (Ibid., s. 115–140).

## Etablering af netværk

### – anbefalinger og opmærksomhedspunkter

Læsningen af de forskellige netværksteorier giver anledning til varierende strategiske overvejelser i forhold til de ambitioner om netværksetablering, der ligger i SkanKomp-projektet. Teoriene er dog ikke særligt kompatible og giver ikke nogen garanti for succes. Derfor kan dette hæfte ej heller siges at tilbyde nogen ”netværksetableringsmanual”. Der opstilles dog nogle anbefalinger, udledt af teoriernes forskellige antagelser, som kan give anledning til fortløbende refleksioner om mulige tilgange til netværksetableringsaktiviteter.

Tager vi afsæt i interdependensteoriens syn på aktørerne, er det vigtigt at holde konfliktperspektivet for øje. Aktørerne ser sig selv i et gensidigt afhængighedsforhold til andre aktører, som de har divergerende eller direkte modstridende interesser i forhold til. Netværkets tiltrækningskraft kan dog både være positivt eller negativt. En form for tiltrækning kan være, at modparten sidder med ved det bord, hvor ”kagen skal fordeles”. Dette får aktørerne til at gå med, for hvis ikke de går med, kan forde-

lingen blive dem en ulempe. En anden form for tiltrækning ligger i, at aktører med modstridende interesser kan finde sammen mod en fælles ”ydre fjende”.

I SkanKomp-projektet er udfordringen at etablere netværkskonstruktioner med private virksomheder som deltagere. I lyset af interdependensteorien har uddannelsesinstitutionerne i sig selv dog ikke tilstrækkelig tiltrækningskraft til at vække virksomhedernes interesse. I virksomhedernes selvforståelse er man ikke direkte afhængig af uddannelsesinstitutionerne. De kan tilbyde forskellige services, men de er ikke nødvendige for virksomhedernes overlevelse. Det er til gengæld virksomhedernes ansatte, der er den komplementerende modpart, som virksomhederne har divergerende interesser med, men som de ikke desto mindre er afhængige af. Skal SkanKomp-projektet være en succes i relation til at etablere virksomhedsnetværk, er det derfor en forudsætning, at lønmodtagersiden er repræsenteret i netværkene i form af ansatte eller tillidsrepræsentanter

for relevante fagforeninger. I både Danmark og Sverige er netværk, der fokuserer på kompetenceudvikling, i den forbindelse særligt oplagte. I Danmark hensætter arbejdsmarkedsparterne i henhold til overenskomsterne fælles midler til efteruddannelse, hvis udmøntning kunne være et godt udgangspunkt for forhandling og dermed netværksdannelse. Lønmodtagerne kan bruge midlerne på selvvalgt uddannelse, men selvvalgt uddannelse kan også komme virksomhederne til gavn, hvis det vedrører deres forretningsområde. I Sverige har man ikke samme tradition for erhvervsrettet voksenuddannelse som i Danmark, ej heller for partsinddragelse i styringen af voksenuddannelsesindsatsen, der er forankret hos kommunerne og overvejende har et alment sigte. Man er dog i gang med at etablere lokale såkaldte *lärcentra*, der skal have et mere erhvervsrettet sigte og tættere relationer med virksomhederne. I den forbindelse kunne en strategisk overvejelse i lyset af interdependensteorien gå på, at inddrage fagforeninger og tillidsrepræsentanter – eller måske a-kasser – og dermed gøre virksomhederne mere interesserede i *lärcentrans* aktiviteter (jf. Jobring og Svensson, 2009).

Ser vi SkanKomp-projektet i lyset af governability-teorien, er konfliktelementet som tiltrækningskraft mindre vigtigt. Interess modsætninger er ikke nogen drivkraft i sig selv. Det er derimod bevidstheden om effektivitetstab som følge af manglende koordination, hvorfor det er her forsøg på netværksetablering skal sætte ind. Uddannelsesinstitutionernes budskab til virksomhederne kan f.eks. gå på, at virksomhedernes tilstedeværelse er en nødvendighed for sammensætningen af uddannelsesudbuddet, ligesom virksomhederne skal overbevises om, at deres deltagelse vil give dem øget konkurrencekraft. Virksomhederne vil nøje vurdere, "*what's in it for us*", hvorfor det gode eksempel nok vil være et vigtigt element i forsøget på at få dem til at deltage.

Governmentality-perspektivet beskriver en noget anderledes tilgang til netværksskabelse. I dette perspektiv skal virksomhederne ikke overtales eller lokkes med økonomiske ressourcer. Uddannelsesinstitutionerne skal bruge virksomhedernes egne bestræbelser på at fremstå som legitime eller nyttige i offent-

lighedens øjne til at trække dem ind i den ønskede netværkskonstruktion. Denne øvelse går især ud på at skabe en diskursiv ramme omkring netværket, der associeres med positive betydninger, som virksomhederne også gerne vil kendes for. Det kan f.eks. være temaer som jobskabelse, social ansvarlighed, innovation eller økologisk bæredygtighed, der alle vil være be styrkende for en virksomheds brand i forhold til et lokalområde. I Horsens lykkedes det et konsortium af kommunale aktører og kulturpersonligheder at trække en række virksomheder med i et netværk, der havde som formål at ændre byens image fra "fængselsby" til "kulturby". Deltagelse i netværket var langt fra omkostningsfrit, da der skulle investeres mange ressourcer i forskellige aktiviteter, men det havde et større formål, som mange virksomheder i lokalområdet kunne relatere til.

Integrationsteorien tilbyder den mest fordringsløse opskrift på succesfuld netværksetablering. Kort sagt handler netværksetablering om at tage kontakt til de virksomheder, som det umiddelbart er mest passende at tage kontakt til. Den fælles referenceramme kan være "lokalområdet" eller endnu mere specifikt vedrøre en bestemt udvikling eller tendens i lokalområdet. Den øgede kontakt mellem netværksaktørerne vil skabe integration, der vil stimulere flere fælles aktiviteter, f.eks. brug af muligheder for kompetenceudvikling.

# Afrunding

I SkanKomp-projektets aktivitet 2.1, organisering af netværk, der koordineres fra Tradium i Randers, arbejdes der konkret med netværksetablering. I skrivende stund findes en række virksomhedsnetværk, f.eks. et ledernetværk og netværk for detailhandlen i Randers, som det er lykkedes at etablere ved at stemme dørklokker og trække på eksisterende interpersonelle forbindelser. Forsøg på at kickstarte netværk gennem afholdelse af større konferencer eller temadage er også gjort men uden den store succes. Disse erfaringer taler for, at integrationsteorien kan være god at lade sig inspirere af men bekræfter også governabilityteoriens forudsigelser om, at netværksskabelse er svært, hvis ikke man kan påpege helt konkrete gevinster for den enkelte virksomhed. Erfaringerne viser, at det er lettere at motivere personer fra virksomheder til at deltage i netværk ved at kommunikere personligt frem for i et conferencecenter.

Set udefra kan man anføre, at der i SkanKomp mangler forsøg på netværksetablering, der afspejler interdependensteoriens anbefalinger. Set i lyset af den aktuelle krisedagsorden og den politiske diskurs omkring nødvendigheder for et kompetenceløft på arbejdsmarkedet, opgør med meningsløs aktivering med videre, ville det være oplagt i Danmark at forsøge at rammesætte lokale trepartsnetværk med både lønmodtager- og arbejdsgiverrepræsentanter omhandlende udnyttelse af VEU-midler og kompetenceudviklingsfonde. Den uddannelsespolitiske kontekst, der især blev fremhævet under overenskomstforhandlingerne i januar og februar 2012, kunne bruges som afsæt for at igangsætte netværksmøder med repræsentanter og tillidsvalgte fra en række virksomheder. Parterne afsætter hvert år midler til kompetenceudvikling og overenskomsterne muliggør, at lønmodtagere i den private sektor har fri et antal uger om året til selvvalgt uddannelse. Undersøgelser har dog vist, at der ikke er det store træk på kompetencefondene ligesom andre undersøgelser viser, at mange kortuddannede ikke bruger de rettigheder

de har, når det gælder voksen- og efteruddannelse (Baadsgaard, 2012). Der er således et stort uudnyttet potentiale, som de offentlige VEU-udbydere sagtens kunne gøre mere for at realisere – f.eks. gennem netværksetablering med virksomheder, ansatte og tillidsvalgte.

I relation til dette kan man også spørge, om ikke SkanKomp-netværket kunne være blevet befrugtet, hvis netværkets styregruppe og partnerorganisationer også talte repræsentanter for lønmodtagere og arbejdsgivere? Når man gerne vil skabe mere og bedre kompetenceudvikling, hvorfor har man så ikke repræsentanter for 3F, a-kasserne eller industriens kompetenceudviklingsfond med ved bordet?

Governmentalityteorien tilbyder også en opskrift på netværksdannelse, men det er spørgsmålet om man fra SkanKomp-partnerne side har en forståelse af, at man er ude i et ærinde der handler om magtudøvelse? Omformuleret kan teorien dog godt tjene som en inspirationkilde. Netværksdannelse skal i governmentalityperspektiv stimuleres ved at udnytte virksomhedernes behov for at styrke deres image eller brand i forhold til omverdenen og lokalområdet. I den optik bør SkanKomp-partnerne tænke over, om de temaer de sætter som centrum for netværksaktiviteterne har et tilstrækkeligt attraktivt indhold. Man har i Randers og andre steder forsøgt at etablere netværk omkring temaer som *lean production* og turisme og oplevelsesøkonomi, der kan være rigtige indsatsområder set fra VEU-institutionernes synsvinkel. Spørgsmålet er dog, om disse temaer appellerer nok til virksomhederne og om de falder i tråd med virksomhedernes forestillinger om hvordan de gerne vil tage sig ud i offentlighedens og deres medarbejders øjne? I lyset af den økonomiske krise og øget utryghed på arbejdsmarkedet havde et tema som CSR (corporate social responsibility) måske været mere oplagt?

# Referencer

- Andersen, John og Jacob Torfing (2004)  
**Netværksstyring af kommunernes arbejdsmarkedsrettede indsats**  
*Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.*
- Baadsgaard, Kelvin *et al.* (2011)  
**Programteori for SkanKomp**  
*Viborg, Region Midtjylland, Regional Udvikling.*
- Baadsgaard, Morten (2012)  
**3F'eres brug af voksen- og efteruddannelse**  
*AE-rådet*  
*se [http://www.ae.dk/files/AE\\_3Feres-brug-af-VEU.pdf](http://www.ae.dk/files/AE_3Feres-brug-af-VEU.pdf)*
- Gersing, Agnete *et al.* (2006)  
**Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet – rapport fra Trepartsudvalget. Bind 1: Den fremtidige voksen- og efteruddannelsesindsats**  
*København, Finansministeriet, Center for Arbejdsmarkedsforhold, fordeling og indkomster.*
- Jessop, Bob (2000)  
**Globalisering og interaktiv styring**  
*Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.*
- Jobring, Ove og Ingemar Svensson (2009)  
**Vuxnas lärande i Sverige: Utvecklingstendenser och visioner. En översikt och problematisering av vuxen- och vidareutbildningens situation i Sverige**  
GÖTEBORGS UNIVERSITET,  
Institutionen för Arbetsvetenskap
- Lassen, Morten, John Houmann Sørensen og Anja Viegh Jørgensen (2005)  
**”Training in Networks and Trade Union Influence – a Danish Case Study”.**  
I Bredgaard, Thomas og Flemming Larsen (red.)  
**Employment Policy from Different Angles**  
København, DJØF Publishing Copenhagen, s. 479–504.
- Pedersen, Ove Kaj (2011)  
**Konkurrencestaten**  
*København, Hans Reitzels Forlag.*
- Peterson, Christer (2011)  
**”Sweden: From Large Corporations towards a Knowledge-Intensive Economy”**  
I Kristensen, Peer Hull og Kari Lilja (red.)  
**Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions**  
NY, New York, Oxford University Press, s. 183–219.
- Regeringen (2011)  
**Et Danmark, der står sammen**  
*Regeringsgrundlag for SRSF-regeringen, København, Statsministeriet.*
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2005)  
**Netværksstyring – fra government til governance**  
*Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.*
- Thomsen, Jens-Peter Frølund (2009)  
**”Teorier om magt”**  
I Kaspersen, Lars Bo og Jørn Loftager (red.)  
**Klassisk og moderne politisk teori**  
*København, Hans Reitzels Forlag, s. 873–888.*

Dette projekt medfinansieres af Den Europæiske Union



DEN EUROPÆISKE  
UNION  
Den europæiske  
regionale  
udviklingsfond



Interreg IVA  
ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK



SkanKomp  
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK